

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Di masa kini dan di masa depan, perusahaan-perusahaan menghadapi lingkungan bisnis yang kompleks dan turbulen. Kompleksitas dan turbulensi lingkungan bisnis terjadi dengan semakin meningkatnya proses globalisasi yang melanda hampir semua negara di dunia, termasuk Indonesia (Mulyadi, 1999:39). Proses globalisasi yang ditandai dengan semakin berkembangnya teknologi informasi membawa pengaruh yang sangat besar bagi perusahaan untuk mencari dan memanfaatkan cara-cara baru untuk memenangkan persaingan.

Keberhasilan perusahaan dalam berbagai upaya perbaikan dengan memanfaatkan kemajuan teknologi menjadikan pengelolaan perusahaan semakin kompleks. Kompleksitas pengelolaan perusahaan membawa dampak pada kompleksitas pengukuran kinerja. Pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor penting bagi perusahaan karena pengukuran kinerja dapat digunakan untuk memotivasi karyawan dalam mencapai tujuan perusahaan. Pengukuran kinerja juga dapat memberikan pedoman bagi usaha perbaikan atau peningkatan kinerja perusahaan tersebut. Disamping itu, pengukuran kinerja juga dapat dipergunakan sebagai dasar untuk menyusun sistem imbalan dalam perusahaan (Secakusuma, 1997:8).

Setiap perusahaan mengukur kinerja dengan berbagai cara. Dalam perusahaan kecil, pengukuran kinerja mungkin secara informal dilakukan dalam

tugas sehari-hari. Manajemen secara spontan menyebutkan bahwa bagaian tertentu dilaksanakan dengan baik atau buruk. Dalam perusahaan yang besar, pengukuran kinerja mungkin merupakan prosedur formal yang sistematis dimana meliputi kinerja seluruh manajemen. Pada perusahaan modern, pengukuran kinerja memberikan mekanisme penting bagi manajemen untuk digunakan dalam menjelaskan tujuan-tujuan dari standar kinerja untuk memotivasi kinerja individu di masa datang (Fatma Laela 1999:44).

Sistem pengukuran kinerja yang diterapkan selama ini, pada umumnya hanya mengukur aspek keuangan seperti *Return On Investment (ROI)*, *Return On Equity (ROE)*, *profit margin* dan yang terbaru adalah *Economic Value Added (EVA)*. Namun pengukuran hanya pada kinerja keuangan memiliki kelemahan, yaitu ketidakmampuannya mengukur kinerja harta-harta tak tampak (*intangible assets*) dan harta-harta intelektual (sumber daya manusia). Tambahan lagi, kinerja keuangan tidak mampu “bercerita” banyak mengenai masa lalu perusahaan dan tidak sepenuhnya menuntun perusahaan ke arah yang lebih baik (Budi W. Soetjipto, 1997:21)

Robert S. Kaplan dan *Harvard Business School* dan David C. Norton, *President of Renaissance Solution, Inc.*, pada sekitar tahun 1990 mencoba melakukan pendekatan yang mengukur kinerja perusahaan tidak hanya dari aspek keuangan tetapi juga dari aspek non keuangan yang pada akhirnya disebut dengan *Balanced Scorecard*. Menurut Kaplan dan Norton, *Balanced Scorecard* adalah *measurement system* yang mencoba untuk menyeimbangkan alat ukur lama yang hanya berdimensi pada profitabilitas dengan dimensi-dimensi yang baru seperti

aspek kualitas yang memiliki elemen-elemen penyeimbangannya (Martani Huseini, 1997:19).

Balanced Scorecard memberikan suatu *framework* atau bahasa untuk mengkomunikasikan visi dan strategi yang kemudian menginformasikan kepada seluruh karyawan tentang apa yang menjadi penentu sukses saat ini juga masa mendatang. Secara umum, terdapat empat aspek yang diukur dengan menggunakan *Balanced Scorecard*, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan (*customer*), perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Perspektif keuangan memberikan target keuangan yang perlu dicapai perusahaan di dalam mewujudkan visinya. Perspektif pelanggan memberikan gambaran segmen pasar yang dituju dan pelanggan beserta tuntutan kebutuhan yang dilayani oleh perusahaan dalam upaya untuk mencapai target keuangan tertentu. Perspektif proses bisnis internal memberikan gambaran proses yang harus dibangun untuk melayani pelanggan dan untuk mencapai target keuangan tertentu. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan merupakan pemacu untuk membangun kompetensi personel, prasarana sistem informasi dan suasana lingkungan kerja yang diperlukan untuk mewujudkan target keuangan, pelanggan dan proses bisnis internal (Mulyadi, 1999:44)

Keempat perspektif tersebut merupakan uraian dan upaya penterjemahan visi dan strategi organisasi dalam terminologi operasional. Perusahaan yang inovatif menggunakan *Scorecard* sebagai sebuah sistem manajemen strategis, untuk mengelola strategi jangka panjang (Vincent Gaspersz, 2002:9). Selain itu,

perusahaan menggunakan fokus pengukuran *Scorecard* untuk menghasilkan berbagai proses manajemen penting diantaranya adalah :

1. Memperjelas dan menterjemahkan visi dan strategi perusahaan.
2. Mengkomunikasikan dan mengaitkan berbagai tujuan dan ukuran strategis.
3. Merencanakan, menetapkan dan menyelaraskan berbagai inisiatif strategis.
4. Meningkatkan umpan balik dan pembelajaran strategis.

Balanced Scorecard digunakan bukan sebagai alat pengendali, melainkan digunakan untuk mengartikulasi strategi bisnis. Mengkomunikasikan strategi bisnis membantu menyatukan perspektif antar individu dan departemen yang ada didalam perusahaan agar mencapai tujuan yang harus ditetapkan. Pengukuran ini bukan untuk mempertahankan posisi individu atau unit organisasi dan keharusan untuk tunduk pada rencana yang lebih dulu ditetapkan sebagaimana sistem pengendalian tradisional, tetapi *Balanced Scorecard* digunakan sarana komunikasi, informasi dan proses belajar.

Topik penelitian dengan menggunakan konsep *Balanced Scorecard* sangat menarik untuk diangkat sebagai obyek penelitian dan banyak pihak yang ingin mengkaji serta menganalisis lebih lanjut untuk menerapkan sistem ini pada berbagai perusahaan. Banyak perusahaan jasa yang bergerak dibidang transportasi, kebutuhan umum, komunikasi, keuangan dan industri perawatan kesehatan selama jangka waktu yang lama hidup dalam lingkungan yang nyaman dan tidak begitu kompetitif. Mereka hanya mempunyai sedikit kebebasan dalam memasuki usaha baru dalam kancah bisnis mereka. Dengan berjalannya waktu dan tiba ke masa abad informasi seperti sekarang ini, perusahaan baik jasa

maupun manufaktur dituntut untuk memiliki kemampuan baru yang kompetitif, yaitu kemampuan untuk memobilisasi dan mengeksploitasi aktiva tak berwujud (*Intangible Asset*).

Bengkel AHASS 363 Sukses Motor Temanggung selama ini mengukur kinerja perusahaannya hanya dengan menggunakan tolok ukur keuangan saja, jadi hasil ukuran (*outcome measure*) dari pengukuran tersebut belum dapat mewakili hasil ukuran secara menyeluruh. Seperti contoh yang terjadi menurut observasi yang dilakukan, yaitu adanya komplain dari pihak konsumen karena motor yang dimasukkan ke bengkel ini untuk di servis dalam jangka pendek motor tersebut kembali di servis karena saat dikendarai, konsumen merasa motornya sudah tidak nyaman lagi. Saat mewawancarai salah satu teknisi dibengkel ini, mengaku bahwa kejadian diatas terkait untuk memenuhi target keuangan yang ditetapkan dari pihak manajemen atas. Jadi supervisor di bagian teknisi hanya memfokuskan pada target keuangan tersebut dengan mengabaikan kualitas pemeliharaan kendaraan. Jadi saat melaporkan laporan keuangan kepada manajer atasannya, memang target keuangan tersebut tercapai tetapi manajer atau atasannya tidak memperhatikan kejadian yang dilapangan. Begitu pula dengan visi, tujuan dan strategi perusahaan. Visi ditetapkan oleh manajemen puncak dan dikomunikasikan secara terbatas kepada manajer kalangan dekat dengan manajemen puncak. Strategi juga dirumuskan secara tidak berpola oleh manajemen puncak dan dilaksanakan sendiri dengan bantuan manajemen menengah dan bawah serta karyawan.

Dalam perkembangan waktu, persaingan dalam lingkungan bisnis pun semakin ketat. Khususnya dalam dunia bisnis otomotif di daerah Temanggung. Dalam sejarah, bengkel ini adalah bengkel resmi Honda (AHASS) pertama yang ada di Temanggung. Dengan berjalannya waktu, bengkel-bengkel AHASS yang lain serta bengkel bukan AHASS pun berdiri dengan menawarkan berbagai layanan, maka persaingan bisnis semakin ketat. Dan menurut observasi yang dilakukan tentang bengkel AHASS, timbul persepsi bahwa bengkel AHASS jika menemukan ada kerusakan pada suku cadang pada kendaraan bermotor hanya bisa menggantinya dengan yang baru dalam arti tidak mau memperbaikinya. Keadaan tersebut yang harus dihadapi oleh bengkel ini. Disisi internal harus meningkatkan kinerja dan disisi eksternal harus memberi layanan yang memuaskan pada pelanggan.

Konsep aplikasi yang dibutuhkan oleh perusahaan saat ini adalah *Balanced Scorecard*. *Balanced Scorecard* memberikan kerangka komprehensif untuk menerjemahkan visi kedalam sasaran-sasaran strategis. Sasaran-sasaran strategis yang komprehensif dapat dirumuskan karena *Balanced Scorecard* menggunakan empat perspektif : keuangan, *customer*, proses bisnis/intern dan pembelajaran dan pertumbuhan. Perspektif keuangan memberikan sasaran keuangan yang perlu dicapai perusahaan dalam mencapai visinya. Perspektif pelanggan memberikan gambaran segmen pasar yang dituju dan pelanggan serta kebutuhan yang dilayani oleh organisasi dalam upaya untuk mencapai sasaran keuangan tertentu. Perspektif proses internal bisnis memberikan gambaran proses yang harus dibangun untuk melayani pelanggan dan mencapai sasaran keuangan tertentu.

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan merupakan pemacu untuk membangun kompetensi personel, prasarana sistem informasi dan suasana lingkungan kerja yang diperlukan untuk mewujudkan sasaran keuangan, pelanggan dan proses internal bisnis. Dengan demikian, keempat perspektif dalam *Balanced Scorecard* tersebut saling berhubungan dan tidak dapat dipisahkan dan juga memberikan rerangka yang dapat menghasilkan sasaran-sasaran strategik yang komprehensif.

Berdasarkan dari uraian diatas maka penulis mengajukan penelitian yang berjudul “ **Analisis Pengukuran Kinerja Pada Bengkel AHASS 363 Sukses Motor Temanggung dengan *Balanced Scorecard*** “.

B. Perumusan Masalah

Berdasarkan uraian diatas, permasalahan yang akan dibahas dan diteliti adalah :

- 1) Apakah pengukuran kinerja dengan metode *Balanced Scorecard* dapat diterapkan pada Bengkel AHASS 363 Sukses Motor Temanggung ?
- 2) Jika dapat diterapkan, bagaimana kinerja Bengkel AHASS 363 Sukses Motor Temanggung jika dinilai dengan *Balanced Scorecard* ?

C. Batasan Masalah

Agar penulisan ini tidak terlalu luas dan menyimpang dari tujuan penelitian, maka penulis membatasi penelitian dengan batasan sebagai berikut :

1. Penelitian ini hanya dilakukan sebatas ruang lingkup pada Bengkel AHASS Sukses Motor Temanggung pada bidang pemeliharaan dan perawatan kendaraan bermotor (H 2).
2. Adanya kondisi-kondisi yang mendukung untuk diterapkannya *Balanced Scorecard* sebagai pendekatan pengukuran kinerja adalah (Sony Yuwono, 2002) :
 - a. Memiliki visi dan misi yang jelas dan dapat dituangkan ke dalam konsep-konsep strategis.
 - b. Memiliki struktur organisasi fungsional yang dapat mengurangi hierarkis organisasi
 - c. Kondisi persaingan yang semakin ketat dan meningkat sehingga dibutuhkan “penciptaan nilai” untuk merancang kinerja perusahaan di masa mendatang.
 - d. Komposisi sumber daya insani yang sebagian besar berusia relatif muda dan sebagian besar berpendidikan sarjana yang memungkinkan adanya dinamika dan progresivitas proses manajerial.

D. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui kinerja Bengkel AHASS 363 Sukses Motor Temanggung khususnya pada bidang pemeliharaan dan perawatan kendaraan bermotor (H 2) jika diukur dengan *Balanced Scorecard* selama tahun penelitian.

E. Manfaat Penelitian

a. Bagi Bengkel AHASS 363 Sukses Motor Temanggung

Memberikan sumbangan pemikiran bagi pihak manajemen Bengkel AHASS 363 Sukses Motor Temanggung dalam mengukur kinerja organisasinya sehingga dapat meningkatkan kinerjanya dimasa yang akan datang.

b. Bagi Penulis

Penelitian ini merupakan sarana untuk menerapkan teori tentang pengukuran kinerja dengan *Balanced Scorecard* secara konkret.

e. Bagi Pembaca

Penelitian ini dapat menambah wawasan tentang pengukuran kinerja perusahaan dengan menggunakan *Balanced Scorecard*.

F. Metode Penelitian

1) Metode Pengumpulan Data

Data dalam penelitian ini, dapat digolongkan menjadi dua, yaitu data primer dan data sekunder yang bersifat kualitatif dan kuantitatif.

a. Data Primer

Data primer adalah data yang langsung dan segera diperoleh dari sumber data, yaitu melalui :

- Interview

Yaitu wawancara secara langsung dengan pihak manajemen dan karyawan Bengkel AHASS 363 Sukses Motor Temanggung untuk memperoleh data

tentang visi, misi dan strategi perusahaan, sejarah perusahaan dan struktur organisasi perusahaan.

b. Data Sekunder

Data yang digunakan adalah data-data Bengkel AHASS 363 Sukses Motor Temanggung pada periode tahun 2002, 2003 dan 2004. berupa data keuangan, data mengenai jumlah pelanggan yang masuk setiap bulan selama tahun penelitian, jumlah peralatan mekanik modern yang digunakan serta jumlah training yang diadakan setiap tahun.

2) Metode Analisis Data

Analisis data dilakukan dengan prosedur-prosedur sebagai berikut :

- a) Mengevaluasi kondisi-kondisi perusahaan yang mendukung untuk diterapkannya *Balanced Scorecard* sebagai pendekatan penilaian kinerja.
- b) Analisis Perspektif *Balanced Scorecard* :

1. Perspektif Keuangan.

Dalam perspektif ini digunakan rasio-rasio sebagai berikut :

a. Profitabilitas

Adalah pengukuran persentase laba bersih yang dapat diukur dengan rasio perbandingan laba bersih dengan pendapatan, dimana hasilnya akan dibandingkan dengan target yang ditetapkan oleh perusahaan yaitu 30 % dari pendapatan.

$$\text{Rasio Profitabilitas} = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Pendapatan}}$$

b. Asset Utilization

Yaitu pengukuran asset yang dapat diukur dengan Equipment Yield (Kaplan, *Advanced Management Accounting*) yang berfungsi untuk mengetahui rasio antara biaya yang disediakan dan pemeliharaan mesin-mesin atau alat-alat mekanik untuk operasional bengkel.

$$EqY = \frac{Cost\ Allowed}{Actual\ Cost}$$

2. Perspektif Pelanggan

Dalam perspektif ini, pengukuran kinerja dilakukan dengan mengukur :

a. Peningkatkan kepuasan pelanggan.

Pengukuran kepuasan dilakukan dengan menghitung persentase jumlah pelanggan yang kembali dan jumlah pelanggan baru yang masuk selama tahun penelitian. Tolok ukurnya adalah persentase jumlah pelanggan yang kembali dan bertambahnya jumlah pelanggan baru yang masuk selama tahun penelitian.

b. Peningkatkan kualitas pelayanan pemeliharaan kendaraan bermotor.

Pengukuran kualitas pelayanan pemeliharaan kendaraan bermotor dilakukan dengan menghitung persentase jumlah pengembalian sepeda motor yang telah diservis (komplain) dari jumlah yang dilayani yang masuk selama tahun penelitian. Tolok ukurnya adalah persentase jumlah yang komplain (layanan purna jual) dari jumlah yang dilayani yang masuk selama tahun penelitian.

3. Perspektif Proses Internal Bisnis

Perusahaan berusaha mengembangkan atau menambah inovasi baru dalam peralatan mekanik yang berteknologi modern dalam jasa pemeliharaan kendaraan bermotor dengan pembelian atau penambahan alat-alat mekanik yang modern agar dalam proses pelayanan jasa dapat dikerjakan dengan cepat dan tepat serta meningkatkan fasilitas ruang tunggu yang disediakan.

Tolok ukurnya adalah jumlah peralatan mekanik modern serta fasilitas ruang tunggu yang diterapkan oleh perusahaan. Dalam perspektif ini, pengukuran kinerja dilakukan dengan menghitung penambahan alat-alat mekanik yang modern dan penambahan fasilitas ruang tunggu yang disediakan. Tolok ukurnya adalah jumlah peralatan mekanik modern serta fasilitas ruang tunggu yang diterapkan oleh perusahaan.

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.

Dalam perspektif ini pengukuran kinerja dilakukan dengan mengukur :

a. Kepuasan karyawan

Kepuasan karyawan dalam menjalankan pekerjaannya akan memotivasi dirinya untuk bekerja secara profesional. Tolok ukur yang digunakan adalah tingkat perputaran karyawan (*separation rate* dan *accession rate*) khususnya *separation rate* pada tahun penelitian

$$\textit{Assesing rate} = \frac{\text{Penambahan Karyawan}}{\text{Jumlah Rata-rata Karyawan}}$$

$$\textit{Separation rate} = \frac{\text{Karyawan Keluar}}{\text{Jumlah Rata-rata Karyawan}}$$

b. Persentase karyawan yang terdidik dan terlatih.

Kemampuan dan keahlian karyawan dalam menjalankan pekerjaannya akan memotivasi dirinya untuk bekerja secara profesional. Tolok ukurnya adalah jumlah karyawan yang mengikuti pelatihan atau training selama tahun penelitian.

c. Produktivitas Karyawan

Produktivitas karyawan diukur dengan rasio perbandingan jumlah jasa servis dengan jam kerja karyawan setiap tahun selama tahun penelitian

$$\text{Rasio perbandingan jumlah jasa servis dengan jam kerja karyawan} = \frac{\text{Jumlah jasa servis}}{\text{Jumlah karyawan} \times \text{Jam kerja}}$$

Tabel 1.1

Kerangka Kerja Penilaian Kinerja Bengkel AHASS 363 Sukses Motor Dengan Menggunakan Balanced Scorecard

Tujuan Strategis	Ukuran Hasil	Tolok Ukur	Target
Keuangan			
- Pencapaian Laba	Profitabilitas	Rasio Profitabilitas	30 % dr pendapatan setiap tahun
- Memaksimalkan aset	Asset Utilization	Equipment Yield (EqY)	EqY mendekati angka 1
Pelanggan			
- Meningkatkan kepuasan pelanggan	Persentase pelanggan kembali dan pelanggan baru	Meningkatnya persentase pelanggan kembali dan pelanggan baru	60% pelanggan tetap menjadi pelanggan mulai tahun ke-1 dan pelanggan baru bertambah 5% per tahun
- Meningkatkan kualitas pelayananeliharaan kendaraan bermotor	Persentase jumlah yang komplain	Menurunnya persentase jumlah yang komplain	Turun 2 % per tahun mulai tahun ke-2

<p>Proses Internal Bisnis Inovasi dalam teknologi peralatan mekanik modern</p>	<p>Investasi dalam peralatan mekanik modern yang baru</p>	<p>Bertambahnya investasi peralatan mekanik modern</p>	<p>2 buah per tahun mulai tahun ke-2</p>
<p>Pembelajaran dan Pertumbuhan - Meningkatkan kepuasan karyawan - Meningkatnya karyawan terdidik dan terlatih - Produktivitas karyawan</p>	<p>Tingkat perputaran karyawan Persentase jumlah karyawan yang ikut <i>training</i> Rasio perbandingan jumlah jasa servis dengan jam kerja karyawan</p>	<p><i>Seperation rate</i> Meningkatnya persentase karyawan yang ikut <i>training</i> Meningkatnya rasio perbandingan jml jasa servis dg jam kerja karyawan</p>	<p>Mencapai angka 0 5% per tahun mulai tahun ke-2 0,05/jam per tahun mulai tahun ke-2</p>

G. Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan yang akan digunakan sebagai berikut :

Bab I PENDAHULUAN

Mencakup latar belakang, perumusan masalah, batasan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, metode penelitian dan sistematika penulisan.

Bab II *BALANCED SCORECARD* SEBAGAI ALAT PENGUKUR KINERJA ORGANISASI

Mencakup pengukuran kinerja, balanced scorecard, hubungan sebab-akibat antara keempat perspektif dalam balanced scorecard dan ikhtisar bahasan.

Bab III BENGKEL AHASS 363 SUKSES MOTOR TEMANGGUNG

Mencakup tentang gambaran umum perusahaan, meliputi sejarah singkat, visi dan misi, pemilihan lokasi, perkembangan perusahaan, fasilitas servis, jasa servis yang ditawarkan, tugas dan tanggung jawab pemilik dan karyawan, struktur organisasi dan jumlah karyawan.

Bab IV ANALISIS PENGUKURAN KINERJA PADA BENGKEL AHASS 363 SUKSES MOTOR TEMANGGUNG DENGAN *BALANCED SCORECARD*

Mencakup penjabaran visi dan misi Bengkel AHASS 363 Sukses Motor Temanggung kedalam tujuan strategis, uraian pengukuran kinerja perusahaan dari perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Hubungan sebab akibat antara keempat perspektif *balanced scorecard*.

Bab V PENUTUP

Bab penutup berisi kesimpulan dari keseluruhan pembahasan yang dapat dijadikan pertimbangan untuk perencanaan selanjutnya serta saran bagi perusahaan.